



## Obsah

1. Úvod .....	2
2. Národní cena kvality České republiky – program START PLUS.....	3
3. Předpoklady.....	3
3.1 Kritérium 1: Vedení.....	4
3.2 Kritérium 2: Strategie .....	5
3.3 Kritérium 3: Pracovníci .....	6
3.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje .....	7
3.5 Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby .....	8
4. Výsledky.....	9
4.1 Kritérium 6: Zákazníci – výsledky.....	9
4.2 Kritérium 7: Pracovníci – výsledky.....	11
4.3 Kritérium 8: Společnost – výsledky.....	12
4.4 Kritérium 9: Ekonomické výsledky.....	13
5. Návod pro vyplnění Podkladové zprávy .....	14
5.1 Úvodní část .....	14
5.2 Předpoklady.....	15
5.3 Výsledky.....	17
6. Postup hodnocení.....	20
6.1 Příprava hodnocení.....	20
6.2 Silné stránky a oblasti pro zlepšení .....	20
6.3 Bodové hodnocení.....	21
6.4 Jak bodově hodnotit předpoklady.....	21
7. Využití programu START PLUS pro sebehodnocení.....	26
8. Slovníček pojmů.....	29
PŘÍLOHA č. 1 .....	30

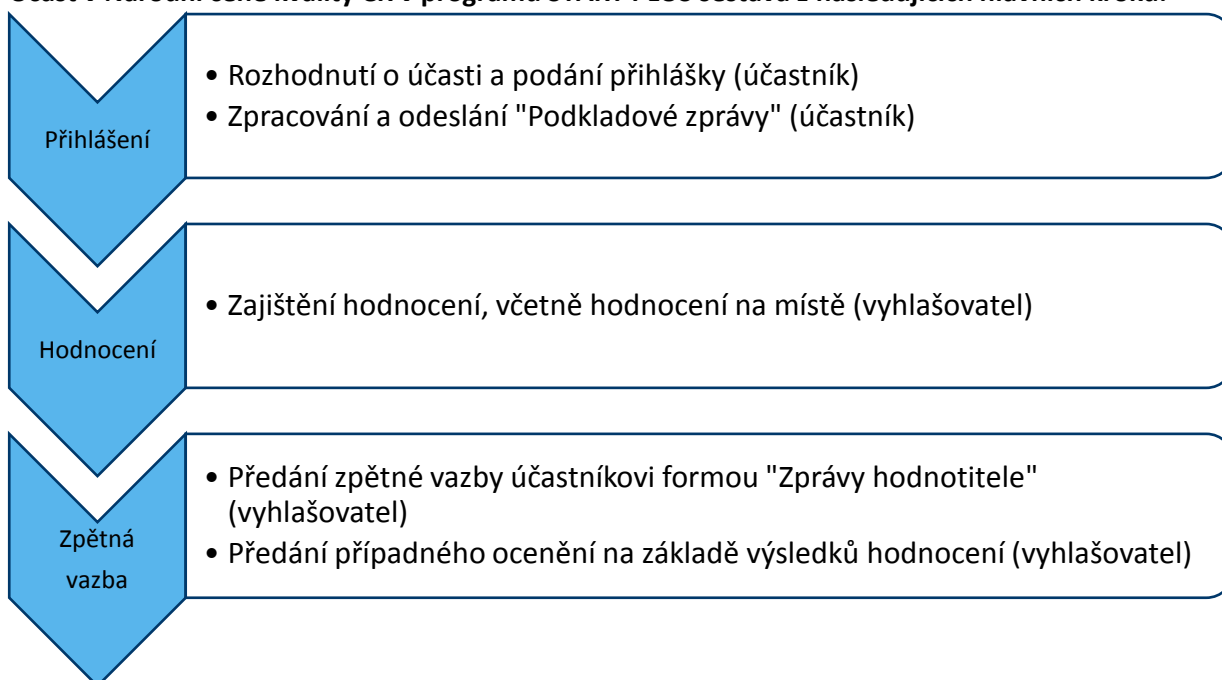
## 1. Úvod

Tento dokument pro účastníky Národní ceny kvality ČR – programu START PLUS obsahuje základní informace pro ty, kteří se rozhodli využít jako nástroj zlepšování své organizace program START PLUS a účastnit se Národní ceny kvality ČR v tomto programu. Model vycházející z Modelu excelence EFQM® (verze 2013) a je harmonizován s oceněním EFQM Committed to Excellence – Assessment. Základním prvkem přístupu EFQM je snaha povzbuzovat organizace, aby se neustále zlepšovaly prostřednictvím sebehodnocení a externího hodnocení.

Program START PLUS je devítikriteriální model, který vychází z jednoduchého principu, že vynikající výsledky předpokládají vynikající manažerské přístupy a jejich aplikaci v organizaci. Dosažené výsledky pak slouží jako zpětná vazba pro hodnocení, přezkoumání a zlepšování přístupů. Devět kritérií znamená devět aspektů excelence, které jsou brány v úvahu při komplexním modelu řízení organizace.

Používání modelu START PLUS připravuje organizaci na další vyšší stupeň cesty k excelenci, kterým je aplikace plného modelu EXCELENCE. Účast v soutěži o Národní cenu kvality ČR podle Modelu excelence EFQM (program excelence) je pak příležitostí pro porovnání se (benchmarking) s těmi nejlepšími organizacemi v ČR i ve světě.

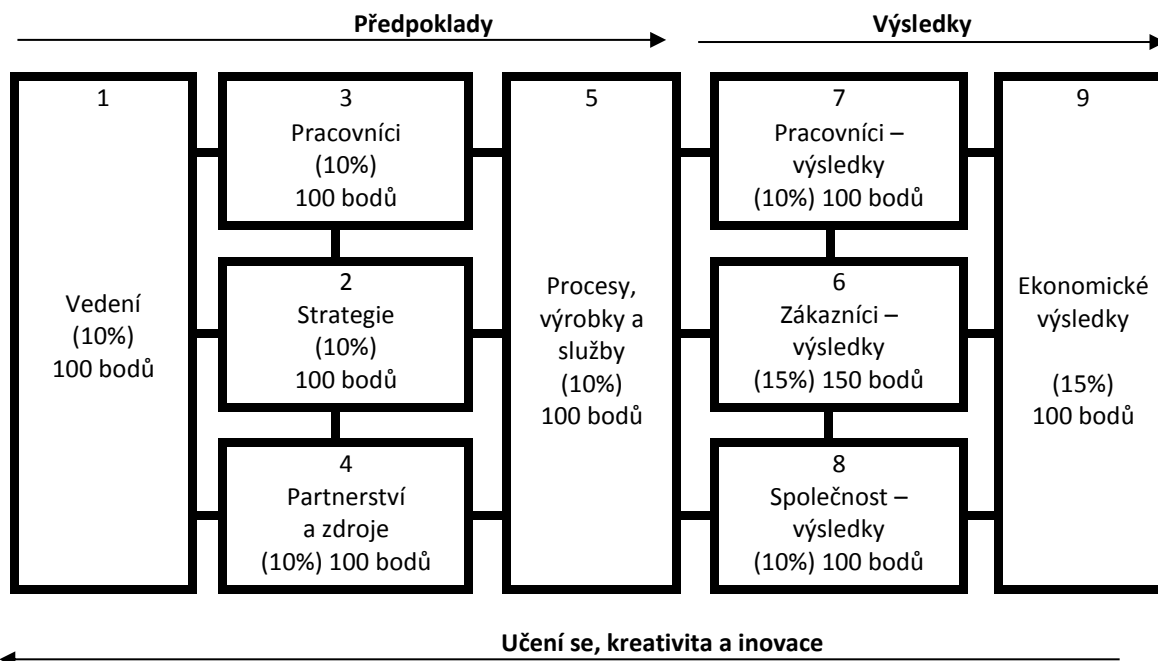
**Účast v Národní ceně kvality ČR v programu START PLUS sestává z následujících hlavních kroků:**



Tento průvodce je zaměřen zejména na přípravu podkladové zprávy účastníkem a dále na postup hodnocení. Účastníkům se doporučuje přečíst celou příručku, včetně postupu hodnocení, neboť to poskytne účastníkovi podrobnější vhled do práce hodnotitelů a umožní to lépe se na hodnocení připravit.

Zdroje použité pro tvorbu této publikace: Model excelence EFQM 2013. 1. vydání. Brusel: EFQM, 2012. ISBN: 978-90-5236-522-0.

## 2. Národní cena kvality České republiky – program START PLUS



Program START PLUS má shodnou základní strukturu s Modelem excelence EFQM®. Výše uvedených devět bloků modelu představuje kritéria, která jsou základem pro hodnocení postupu organizace na její cestě k úspěšnosti. Kritéria jsou rozdělena do skupin „Předpoklady“ a „Výsledky“. Skupina „Výsledky“ tohoto modelu se zabývá tím, čeho organizace dosáhla, nebo co právě dosahuje, a to v dlouhodobé, nejméně tříleté historii. Oblast „Předpoklady“ popisuje přístupy, které k dosažení výsledků vedly.

Podkladové zprávy účastníků hodnocení podle modelu START PLUS NCK ČR jsou vyhodnocovány přidělením příslušných bodů ke každému kritériu. Relativní důležitost (váhu) kritéria ve vztahu k ostatním kritériím vyjadřují příslušná procenta. Na rozdíl od Modelu excelence EFQM® kde je teoretické maximum počtu bodů 1000, může organizace získat maximálně 600 bodů. Začínající organizace se obvykle pohybují v rozsahu 100 až 200 bodů.

### 3. Předpoklady

Program START PLUS, na rozdíl od plného Modelu excelence EFQM®, popisuje předpoklady formou otázek, na které je zejména pro začínající organizace snazší konkrétně odpovědět. Pro všechny oblasti (otázky) předpokladů platí, že by způsob jejich provedení (přístup) měl být plánován a měl by podporovat strategii organizace. Daný přístup by měl být v praxi systematickým způsobem **aplikován / uplatněn** a následně **hodnocen a zlepšován**.

Dále je uveden obsah jednotlivých kritérií předpokladů 1 až 5.

### 3.1 Kritérium 1: Vedení

Kritérium se zabývá chováním a aktivitami vrcholového vedení a všech ostatních vedoucích pracovníků, a to zejména tím, jak vůdčí osobnosti (lídři) rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty organizace, jak se osobně angažují při vytváření podmínek pro dosažení trvalé úspěšnosti organizace a jak neustálým rozvojem systému managementu organizace zajišťují její flexibilitu a konkurenceschopnost v prostředí změn.

#### Otázky:

- Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?
- Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
- Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?
- Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?
- Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?
- Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?
- Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?
- Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?
- Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?
- Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

### 3.2 Kritérium 2: Strategie

Kritérium je zaměřeno na to, jak organizace uskutečňuje své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy.

#### Otázky:

- Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?
- Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?
- Jak byla stanovena jasná strategie organizace k naplnění poslání a vize?
- Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?
- Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?
- Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?
- Jak je zajištěna systematičnost procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?
- Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?
- Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?
- Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

### 3.3 Kritérium 3: Pracovníci

Kritérium se týká toho, jak organizace využívá a rozvíjí potenciál svých pracovníků pro vzájemně výhodné dosahování cílů organizace a cílů osobních a jak organizace pracovníkům projevuje uznání za dosažené úspěchy.

#### Otázky:

- Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?
- Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?
- Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?
- Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?
- Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?
- Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků, (včetně hodnocení vedoucích) tak, aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?
- Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?
- Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?
- Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?
- Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

### 3.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Hlavním cílem je plánování a řízení spolupráce s externími partnery a řízení vnitřních zdrojů pro podporu vlastní politiky a strategie a efektivní fungování procesů.

#### Otázky:

- Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?
- Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?
- Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?
- Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?
- Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?
- Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?
- Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?
- Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?
- Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?
- Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

### 3.5 Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Kritérium se zabývá vývojem, řízením a zlepšováním procesů, výrobků a služeb pro uspokojování potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran v souladu se stanovenou strategií. Zvláštní důraz se klade na vytváření přidané hodnoty pro zákazníky.

#### Otázky:

- Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?
- Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?
- Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?
- Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?
- Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?
- Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?
- Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?
- Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?
- Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?
- Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?



## 4. Výsledky

Kritéria 6 až 9 jsou kritéria výsledků. Výsledky jsou svou podstatou konkrétní a každá organizace může podle svého zaměření a podmínek používat jinou sadu měřítek/výsledků. Z těchto důvodů je velmi těžké předepsat v modelu START PLUS nějakou konkrétní sadu měřítek formou konkrétních otázek. Proto je v části zprávy věnované výsledkům v každém kritériu připravena tabulka, kam organizace stručně popíše měřítka, která v dané oblasti používá. Jednotlivá kritéria jsou zaměřena na různé oblasti výsledků a tím i na různá měřítka.

Pro všechna kritéria výsledků společně platí, že výsledky musí mít konkrétní číselnou podobu tak, aby bylo možné sledovat trendy, stanovovat cíle a výsledky porovnávat s výsledky vhodných externích organizací.

U všech kritérií se vyskytují dvě sady měřítek. U kritérií zákazníků, pracovníků a společnosti jsou vždy jednou z nich měřítka vnímání. Druhou sadou jsou ukazatele výkonnosti, která slouží k hodnocení výkonnosti jednotlivých přístupů. Kombinace měřítek vnímání a ukazatelů výkonnosti slouží k monitorování, chápání, predikování a zlepšování výkonnosti organizace v jednotlivých oblastech a k predikování vnímání organizace jednotlivými skupinami zainteresovaných stran.

### 4.1 Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti externích zákazníků.

#### Měřítka vnímání

Jsou to měřítka toho, jak zákazníci vnímají organizaci. Měřítka vnímání lze získat z průzkumů spokojenosti zákazníků, z pochval a stížností nebo z toho, jak zákazníci hodnotí organizaci jako svého dodavatele. Podstatné je, že se vždy musí jednat o zjištěné názory zákazníků.

Mezi možné příklady měřítek vnímání může patřit spokojenost zákazníků s

- kvalitou výrobku nebo služby;
- rychlostí dodávky;
- schopností poradit;
- s vyřízením reklamací;
- s poskytováním informací a podobně.

Měřítka vnímání se mohou organizace od organizace lišit, například podle oboru, ve kterém se organizace pohybuje, podle toho zda poskytuje služby nebo dodává výrobky i podle toho, jaké zákazníky obsluhuje. Je vždy na organizaci, aby si zvolila nejvhodnější měřítka.

#### Ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která organizace používá pro přímé měření oblastí, které podmiňují spokojenost zákazníků (například sledování spolehlivosti dodávek, rychlosti vyřizování objednávek, sledování reklamací a jejich řešení a podobně). Smyslem ukazatelů výkonnosti v kritériu 6 Zákazníci – výsledky je měření takových ukazatelů, které ovlivňují spokojenost zákazníků. Organizace tak pomocí interních měřítek sleduje, aniž by se musela zákazníků ptát, ukazatele, které předznamenávají spokojenost zákazníků.

Mezi ukazateli výkonnosti a měřítky vnímání obvykle existuje vztah **příčiny a následku**. Pokud například organizace dodává výrobky na objednávku v dohodnutém termínu tak bude zřejmě sledovat míru splnění dodávek v daném termínu (ukazatel výkonnosti). Pokud se bude míra splnění dodávek v termínu zhoršovat, lze očekávat, že při následném průzkumu spokojenosti nebudou zákazníci s plněním termínů spokojeni (měřítko vnímání). Jiný je příklad pro organizaci poskytující informace po telefonu. Taková organizace bude zřejmě mít interní měřítko rychlost vyzvednutí hovoru operátorem (ukazatel výkonnosti). Pokud by se tento čas vyzvednutí hovoru prodlužoval, tak by zákazníci při následném průzkumu spokojenosti zřejmě vykazali menší spokojenost s rychlostí odezvy (měřítko vnímání). Ukazatele výkonnosti tak umožňují organizaci rychleji reagovat na výkyvy ve službách zákazníkům a provést opatření dříve, než zákazníci významně změní mínění o organizaci.

## 4.2 Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium zahrnuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti vlastních pracovníků.

### Měřítko vnímání

Měřítko vnímání jsou měřítka toho, jak pracovníci vnímají organizaci. Lze je získat z průzkumů spokojenosti pracovníků, ze strukturovaných rozhovorů a hodnocení.

#### Mezi možné příklady měřítek vnímání může patřit spokojenost pracovníků s

- prostředím na pracovišti;
- bezpečností a ochranou zdraví;
- komunikací;
- školením a rozvojem;
- vedením a řízením;
- odměňováním;
- hodnocením a podobně.

### Ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která měří to, co je pro spokojenost a výkonnost pracovníků důležité (např. sledování fluktuace, nemocnosti, počtu školení a účasti na školeních, využívání poskytovaných benefitů a výhod, počty pracovních úrazů a podobně).

**Mezi ukazateli výkonnosti a měřítka vnímání opět existuje vztah příčiny a následku.** Pokud například organizace sleduje počet pracovních hodin věnovaných školení (ukazatel výkonnosti) a toto číslo se zvyšuje, pak by následný průzkum spokojenosti pracovníků měl ukázat zvyšující se spokojenost s časem věnovaným na školení (měřítko vnímání).

V praxi je důležité sledovat jak ukazatele výkonnosti, tak měřítka vnímání, neboť ne vše se dá interně měřit. Například je velmi těžké nalézt interní měřítko, které by vyjádřilo kvalitu obsahu školení (ukazatel výkonnosti) a je proto třeba dotázat se pracovníků jak jsou s kvalitou obsahu školení spokojeni (měřítko vnímání).

### **4.3 Kritérium 8: Společnost – výsledky**

Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní i mezinárodní úrovni.

#### **Měřítko vnímání**

Tato měřítko se týká vnímání organizace společností/okolím. Mohou být získána například z veřejných průzkumů, článků v tisku, z veřejných setkání, od představitelů společnosti, veřejných orgánů a podobně.

#### **Měřítko mohou být zaměřena na:**

- image a dobré jméno organizace;
- ocenění;
- pozornost věnovanou tiskem;
- environmentální dopady;
- společenské dopady.

#### **Ukazatele výkonnosti**

Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítko, která organizace používá pro přímé měření oblastí souvisejících s hodnocením organizace společností/okolím a pro zlepšování výkonnosti v těchto oblastech.

#### **Měřítko mohou být zaměřena na:**

- výkonnost v oblasti vlivu na životní prostředí;
- výkonnost s ohledem na odpovědné využívání zdrojů a zásobování;
- výkonnost s ohledem na společnost;
- výkonnost v oblasti sponzorování sportovních či kulturních akcí;
- soulad se zákonnými předpisy.

#### 4.4 Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Kritérium se týká výsledků, jakých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům své strategie.

##### Ekonomické výstupy

Ekonomické výstupy jsou klíčové výsledky, definované a odsouhlasené ve strategii organizace. Jedná se zejména o výsledky finanční, případně **o výsledky strategických nefinančních měřítek**:

- objem prodeje;
- vývoj rozpočtu a jeho dodržení (veřejný sektor);
- hrubý a čistý zisk;
- cena akcií;
- návratnost vloženého kapitálu;
- podíl na trhu a podobně;
- objem poskytovaných klíčových výrobků nebo služeb;
- výstupy klíčových procesů.

##### Ekonomické ukazatele výkonnosti

Ekonomické ukazatele výkonnosti jsou zejména měřítka provozní, která organizace používá pro plánování ekonomických výsledků a pro monitorování a chápání výkonnosti svých klíčových procesů. V praxi obvykle výsledky ekonomických ukazatelů výkonnosti předznamenávají výsledky ekonomických výstupů. Pokud je například strategickým cílem organizace zvyšování podílu na trhu (ekonomický výstup), tak tomu napomůže počet získaných nových zákazníků (ukazatel výkonnosti).

##### Měřítka mohou být zaměřena na:

- finanční výstupy;
- klíčové ukazatele výkonnosti procesů;
- výkonnost dodavatelů a partnerů.

## 5. Návod pro vyplnění Podkladové zprávy

Podkladová zpráva pro hodnocení, jak napovídá její název, umožňuje shromáždit informace a data jako podklad pro hodnocení. Účelem Podkladové zprávy v Národní ceně kvality České republiky je zejména v tom, že poskytuje informace hodnotitelům pro přípravu hodnocení na místě. Hodnotitelé si na základě podkladové zprávy utváří první obraz o hodnocené organizaci a plánují hodnocení na místě, ovšem výsledné hodnocení a zpětná vazba, včetně počtu udělených bodů, je zpracováno až na základě zjištění skutečného stavu po návštěvě hodnocené organizace a hodnocení na místě.

Podkladová zpráva se dělí na dvě části. Úvodní část sestává ze souhrnných informací o organizaci (oblast působení, historie, konkurence, strategické výzvy,...), hlavní část obsahuje podrobné informace o organizaci a její výkonnosti ve struktuře devíti kritérií modelu.

### Následující pokyny Vám usnadní vyplnění Podkladové zprávy:

#### 5.1 Úvodní část

**Titulní strana:** Na titulní straně vyplňte celé obchodní jméno hodnocené organizace tak, jak je zaneseno v Obchodním rejstříku. Dále uveďte sídlo organizace, počet pracovníků a specifikujte, zda se do NCK ČR hlásí celá Vaše organizace, popř. její část, pokud jste např. součástí nadnárodní organizace. Uveďte jméno odpovědného zástupce, který jménem organizace předkládá tuto zprávu. Jeden výtisk musí být touto osobou podepsán. Nakonec uveďte datum předložení podkladové zprávy.

**Popis organizace a prostředí:** Základní údaje o organizaci a jejím oboru podnikání: Stručně, v rozsahu jedné strany, uveďte základní informace o organizaci a jejím oboru podnikání. Dále popište řídicí a organizační strukturu organizace.

**Historie organizace:** Stručně, v rozsahu jedné strany, popište historii organizace a dosažené úspěchy.

**Konkurenční prostředí:** Stručně, v rozsahu jedné strany, popište konkurenční prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Specifikujte zákazníky, hlavní konkurenty, případně hlavní dodavatele, pokud je to pro pochopení konkurenčního prostředí důležité. Uveďte všechny důležité informace pro pochopení prostředí, ve kterém organizace působí.

**Strategické záměry, případně cíle organizace:** Stručně, v rozsahu jedné strany, popište strategické výzvy, případně strategické cíle organizace. Uveďte, co musí organizace ve středně až dlouhodobém horizontu (tři a více let) překonat nebo dosáhnout, aby se dále rozvíjela a udržela nebo zlepšila svou pozici na trhu nebo v prostředí veřejného sektoru. Pokud to bude důležité, uveďte i zásadní krátkodobé výzvy, způsobené např. změnami na trhu, případně změnami socioekonomických, legislativních nebo environmentálních podmínek.

## 5.2 Předpoklady

### Popis přístupů a výkonnosti organizace podle kritérií Modelu excelence EFQM:

Popis organizace podle devíti kritérií modelu START PLUS tvoří hlavní tělo zprávy, které je podkladem pro hodnocení. Proto Vám doporučujeme, abyste vyplňování této části věnovali zvýšené úsilí. Nejprve si však přečtěte část popisující postup hodnocení, který byste měli mít v průběhu psaní celé Podkladové zprávy na paměti.

Kritéria číslo 1 až 5 (Vedení až Procesy) se označují jako předpoklady. Tato kritéria mají jednotnou strukturu otázek v tabulce:

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?			

Vyplňte kolonky „**Stručný popis plnění požadavku v organizaci**“ a „**Odkaz na objektivní důkazy**“.

#### Stručný popis plnění požadavku v organizaci:

Nejprve se ujistěte, že správně chápete obsah otázky. Je vhodné když zprávu vyplňuje malý tým, neboť v týmu je možné o významu otázky i o současném stavu diskutovat. Tým si může na jednotlivé oblasti přizvat další osoby z organizace, případně se dalších osob na současný stav dotázat.

Jakmile chápete otázku, formulujte stručně, v několika málo větách, současný stav v organizaci. Při formulaci mějte na paměti postup hodnocení, proto si jej nejprve přečtěte. Popis současného stavu formulujte tak, aby pokud možno obsahoval všechny důležité informace pro hodnocení, tedy nejen přístup, ale i aplikaci a hodnocení a zlepšování.

#### Odkaz na objektivní důkazy:

I když program EXCELENCE ani START PLUS striktně nevyžadují žádné písemné důkazy, tak objektivními důkazy budou nejčastěji písemné důkazy. Jak by například bylo možné vizi a poslání organizace konzistentně sdělovat pracovníkům, pokud by nebyla vize a poslání někde písemně uvedena? Objektivní důkaz nemusí být

nutně písemný, nicméně musí být takový, aby jej externí hodnotitel mohl objektivně posoudit. Proto do kolonky „Odkaz na objektivní důkazy“ uveďte odkaz na dokumentaci, informační systém nebo uveďte, jak jinak lze doložit tvrzení o plnění daného požadavku.

**Příklad:**

Následuje příklad vhodné formy zápisu pro jednu vybranou otázku:

Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?	<i>Vize a poslání organizace byla vedením poprvé formulována v roce 2001. Od té doby je jejich aktuálnost každoročně hodnocena na dvoudenním strategickém meetingu rozšířeného vedení. Vize byla aktualizována v roce 2005, v roce 2007 byly rozšířeným vedením vypracovány Hodnoty organizace, které byly předloženy všem pracovníkům a na základě jejich připomínek dokončeny. Vize, poslání a hodnoty jsou pravidelně sdělovány osobně ředitelem všem zaměstnancům na výročním setkání, všem novým zaměstnancům je osobně sděluje člen nejvyššího vedení.</i>	<i>Vize, poslání a hodnoty organizace jsou uvedeny mimo jiné v manuálu pro nové zaměstnance a na nástěnkách v podniku. Přezkoumání je v zápisu ze strategických meetingů. Na základě přezkoumání je vždy tvořen akční plán zlepšení, který je k dispozici u asistentky ředitele organizace.</i>	

**Při popisu plnění požadavků mějte na paměti způsob hodnocení a popis sestavte tak, aby jej bylo možné vyhodnotit.** Rozeberme si uvedený příklad ve světle hodnocení předpokladů, kde se hodnotí přístup, aplikace / uplatnění a hodnocení a zlepšování.

**Přístup – co a jak se v dané oblasti dělá:** Vize a poslání organizace byla vedením poprvé formulována v roce 2001. Od té doby je jejich aktuálnost každoročně hodnocena na dvoudenním strategickém meetingu rozšířeného vedení. Vize byla aktualizována v roce 2005, v roce 2007 byly rozšířeným vedením vypracovány Hodnoty organizace, které byly předloženy všem pracovníkům a na základě jejich připomínek dokončeny. Aplikace / Uplatnění – kde všude v organizaci se to uplatňuje: Vize, poslání a hodnoty jsou pravidelně sdělovány osobně ředitelem všem zaměstnancům na výročním setkání, všem novým zaměstnancům je osobně sděluje člen nejvyššího vedení.

**Hodnocení a zlepšování – jak se hodnotí, že to funguje a jak se to zlepšuje:** Přezkoumání je v zápisu ze strategických meetingů. Na základě přezkoumání je vždy tvořen akční plán zlepšení, který je k dispozici u asistentky ředitele organizace.

Příklad příliš stručného popisu, který neobsahuje všechny potřebné informace.



Číslo	Otázka	Stručný popis plnění požadavku v organizaci (přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování)	Odkaz na objektivní důkazy	Body
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?	<i>Vedení definovalo vizi organizace a odpovědnost managementu.</i>	<i>Příručka jakosti organizace</i>	

### 5.3 Výsledky

Kritéria 6 až 9 jsou kritéria výsledků. Každá organizace může podle svého zaměření a podmínek používat jinou sadu měřítek/výsledků. Z těchto důvodů je velmi těžké předepsat v modelu START PLUS nějakou konkrétní sadu měřítek. Proto je v části zprávy věnované výsledkům u každého kritéria připravena tabulka, kam organizace jmenovitě uvede měřítka, která v dané oblasti používá.

Měřítka vnímání			
6.1 Měřítka vnímání	Trendy	Cíle	Srovnání

Tabulka je rozdělena na dvě části pro dvě dílčí kritéria a v každé části obsahuje deset řádků pro deset klíčových měřítek. Pokud jich v daném dílčím kritériu v praxi sledujete více, uveďte těch deset, které jsou podle vašeho názoru nejdůležitější.

Uvádějte jen ta měřítka, která v praxi skutečně používáte, nepočítejte a nezjišťujte žádné údaje jen pro účely zprávy. Pamatujte na to, že výsledky měřítek musíte na požádání předložit hodnotiteli při návštěvě na místě.

Mějte na paměti, že měřítka je **konkrétní ukazatel**, který má vyjádření v číselné podobě, tak aby bylo možné sledovat trendy, cíle a srovnání.

V kolonce trendy udělejte značku, například X, pokud výsledky vykazují pozitivní trend za nejméně tři roční období, což vyžaduje mít nejméně čtyři roční hodnoty. Značku můžete udělat i v případě, že hodnoty sice nevykazují pozitivní trend, ale vypovídají o trvale dobré výkonnosti (např. v porovnání s konkurenčními organizacemi). Je však třeba dále doložit, například pomocí srovnání, že se opravdu jedná o dobrou výkonnost.

V kolonce cíle udělejte značku, pokud si pro dané měřítka stanovujete cíle a pokud je plníte.

V kolonce srovnání udělejte značku, pokud pro dané měřítko máte externí srovnání (např. z benchmarkingu), a pokud jsou vaše výsledky srovnatelné nebo lepší než tento benchmark. Pro srovnání ideálně používejte výsledky předních firem v oboru, příp. i z jiných oblastí podnikání, které udávají vývojové trendy.

U každého výsledku by bylo vhodné poznamenat, zda a případně, který z předpokladů, popsaných v kritériích 1 – 5 se na jeho dosažení podílel.

Příklad:

Následuje příklad zápisu měřítek vnímání (pro hypotetický autoservis):

<b>Měřítko vnímání</b>			
<b>6.1 Měřítko vnímání</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
Spokojenost s kvalitou opravy Spokojenost zákazníků s kvalitou opravy na škále 1 až 5 jako ve škole (v našem autoservisu telefonujeme po návštěvě vždy jednomu z pěti zákazníků a ptáme se na pět otázek, jednou z nich je Spokojenost s kvalitou opravy. Máme trendy za posledních pět let.) Viz otázka 5.10.	<b>X</b>	<b>X</b>	
Spokojenost zákazníků s procesem příjmu auta do opravy (tuto otázku jsme doplnili v loňském roce, proto ještě nemáme trend vývoje výsledků). Viz otázka 5 .10.		<b>X</b>	

Měřítko vnímání měří, jak (v tomto případě zákazníci) vnímají danou organizaci a její výrobky nebo služby.

Příklad nevhodného popisu:

<b>Měřítko vnímání</b>			
<b>6.1 Měřítko vnímání</b>	<b>Trendy</b>	<b>Cíle</b>	<b>Srovnání</b>
Vnímání kvalitativních ukazatelů	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Průzkumy spokojenosti zákazníků	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Výše uvedené příklady jsou nevhodné z několika důvodů. Prvním důvodem je to, že popis neuvádí konkrétní měřítko, ale skupiny měřítek. Z popisu tak není zřejmé, co se měří a na co jsou zákazníci tázáni. Chybí také jakékoli další informace, například za kolik let jsou k dispozici trendy, případně s kým bylo provedeno srovnání (benchmarking).

Pro úplnost následuje příklad zápisu ukazatelů výkonnosti (pro hypotetickou firmu s vlastní řadou výrobků):

Ukazatele výkonnosti			
6.2 Ukazatele výkonnosti	Trendy	Cíle	Srovnání
Počet reklamací k počtu prodejů v % (tento ukazatel sledujeme od roku 2000, počet reklamací vykazoval klesající trend, až do loňského roku, kdy jsme na trh uvedli zásadně inovovanou výrobkovou řadu. Náběh výroby se projevil na růstu reklamací. S určitým nárůstem jsme počítali při stanovování cílů.). Viz otázka 5.2.		X	
Náklady na reklamace k hodnotě prodeje v % (I přes nárůst počtu reklamací se nám podařilo zachovat klesající trend poměrných nákladů na reklamace vzhledem k prodejům, zejména z důvodu nárůstu objemu prodeje inovovaných výrobků). Viz otázka 5.2.	X	X	
Počet dodávek dodaný ve stanoveném čase a včas k počtu všech dodávek v % (V minulosti se nám dařilo tento ukazatel zlepšovat a nyní je již tři roky nad hodnotou 95% což považujeme podle informací od našich zákazníků, kteří nás neformálně srovnávají s konkurenty, za výbornou výkonnost). Viz předpoklad 5.8.	X	X	

Ukazatele výkonnosti vždy sledují interní měřítka.

## 6. Postup hodnocení

Postup hodnocení v rámci Národní ceny kvality ČR využijí externí hodnotitelé, nicméně přiměřeně jej mohou využít i organizace v rámci sebehodnocení.

### 6.1 Příprava hodnocení

Vlastnímu hodnocení v Národní ceně kvality ČR program START PLUS předchází sestavení hodnotícího týmu, který sestává ze dvou hodnotitelů, jeden z nich je obvykle vedoucím hodnotitelem, který komunikuje s hodnocenou organizací. Vlastní návštěva na místě trvá jeden den. Výjimkou mohou být velké organizace nebo organizace s více lokalitami, například s rozsáhlou pobočkovou sítí, v takovém případě je možné hodnocení na místě provádět dva dny.

V průběhu přípravy na místě hodnotitelé dohodnou s hodnocenou organizací termín hodnocení na místě a časový plán, včetně rámcových témat k rozhovorům. Témata vycházejí ze struktury modelu START PLUS. Návštěva na místě obvykle začíná úvodním setkáním s vedením na téma vedení a strategie a prohlídkou organizace následovanou rozhovory s vybranými pracovníky včetně skupinových rozhovorů (focus group) s řadovými pracovníky. Hodnocení na místě obvykle končí závěrečnou schůzkou s vedením, na které však hodnotitelé nesdělují konkrétní závěry z hodnocení a v žádném případě nesdělují počet získaných bodů, a to ani přibližně.

Hodnocení sestává ze stanovení silných stránek, oblastí pro zlepšení a z bodového hodnocení. Pro hodnocení slouží připravený formulář Zpráva hodnotitele. Kromě úvodního shrnutí hlavních silných stránek a oblastí pro zlepšení obsahuje Zpráva hodnotitele silné stránky a oblasti pro zlepšení u jednotlivých kritérií a tabulku s počtem bodů.

### 6.2 Silné stránky a oblasti pro zlepšení

Určení silných stránek a oblastí pro zlepšení je stejně důležité resp. důležitější než bodové hodnocení. Zejména oblasti pro zlepšení tvoří základ pro další zlepšování organizace.

U kritérií předpokladů může být silnou stránkou velmi dobře zpracovaný přístup, jeho aplikace nebo hodnocení a zlepšování. Stejně tak například chybějící hodnocení a zlepšování bude zřejmě oblastí pro zlepšení. Zejména oblasti pro zlepšení popisujte dostatečně konkrétně tak, aby na základě popisu bylo možné navrhnout konkrétní akci do akčního plánu, která danou oblast zlepší.

U kritérií výsledků může být oblastí pro zlepšení například doplnění chybějících měřítek. Praxe ukazuje, že taková chybějící měřítka jsou u organizací, které s používáním modelu začínají, typicky měřítka vnímání zákazníků nebo zaměstnanců.

Další oblastí pro zlepšení může být porovnávání výsledků (benchmarking), pokud jej zatím organizace neprováděla. Pokud je třeba zlepšit některé výsledky jako takové, pak to zřejmě povede na oblast pro zlepšení u některého z předpokladů, který výsledky ovlivňuje. Pokud například klesá spokojenost pracovníků s možnostmi školení a rozvoje (měřítka vnímání) tak zřejmě bude třeba zlepšit systematický rozvoj pracovníků (otázka 3.4 v kritériu předpokladů).

Silné stránky a oblasti pro zlepšení zaznamenávejte stručně, ale dostatečně konkrétně do tabulek k jednotlivým kritériím. Je pravděpodobné, že výsledkem bude několik desítek oblastí pro zlepšení. Z těchto oblastí vyberte hlavní oblasti, jejichž zlepšení nejvíce přispěje k plnění strategie a cílů organizace pro další období. Tyto oblasti shrňte do úvodu Zpětné zprávy.

### 6.3 Bodové hodnocení

V Modelu excelence EFQM® slouží pro bodové hodnocení matice bodového hodnocení RADAR®. Bodové hodnocení v programu START PLUS z logiky RADAR® vychází, nicméně způsob hodnocení významně zjednodušuje.

Vzhledem ke zjednodušení nelze plně porovnat počet bodů dosažených v programu START PLUS s počtem bodů dosažených při hodnocení podle plného modelu EXCELENCE, což je i důvodem, proč maximální možný počet bodů v programu START PLUS je 600 bodů na rozdíl od 1000 bodů v Modelu excelence EFQM®

Protože i zjednodušený postup hodnocení v programu START PLUS vychází z tabulky RADAR®, musí hodnocení v Národní ceně kvality ČR provádět hodnotitel s platným certifikátem ze školení hodnotitelů podle Modelu excelence EFQM® - EFQM Assessor Training.

### 6.4 Jak bodově hodnotit předpoklady

V programu START PLUS je oblast předpokladů redukována na sadu otázek pro každé kritérium, viz kritéria 1 až 5. Každá otázka se bodově hodnotí zvlášť na stupnici 0 až 100. Výsledné bodové hodnocení kritéria na škále 0 až 100 se vypočítá jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých otázek.

#### Bodové hodnocení jednotlivých otázek:

Jednotlivé otázky se hodnotí pomocí následující tabulky:

Hodnocení a zlepšování			Nějaký důkaz o přezkoumání a nebo zlepšení	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů
Aplikace		Uplatněn alespoň v jedné oblasti	Uplatněn nejméně v 50% příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz	Přístup je nějakým způsobem navržen	Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy

Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----------

Význam jednotlivých prvků je následující:

**Přístup:** Patří sem postup, který má organizace v oblasti vymezené otázkou navržen. Přístup by měl mít jasné zdůvodnění zaměřené na potřeby zainteresovaných stran, měl by být podložen procesem a měl by podporovat plnění strategie a cílů organizace.

**Aplikace:** Patří sem to, co organizace skutečně dělá, aby byl navržený přístup uplatněn v praxi a aby organizaci přinášel očekávané výsledky. Excelentní organizace včas uplatňují přístup ve všech relevantních oblastech. Hodnocení a zlepšování: Vše se vyvíjí, a proto je třeba pravidelně hodnotit, zda navržený přístup a jeho aplikace splňují aktuální požadavky a tím nejlepším způsobem podporují plnění cílů a strategie organizace. Excelentní organizace proto pravidelně a systematicky měří a hodnotí přístupy a jejich přínos a na základě hodnocení je systematicky zlepšují. Nejlepší organizace systematicky zkoumají, zda se neobjevily nové přístupy, které by bylo vhodné uplatnit.

### **Postup bodového hodnocení předpokladů krok za krokem**

Nejprve posuďte přístup – co v dané otázce organizace dělá a jakým způsobem – zda je přístup **zdůvodněný, systematický a zda má vazbu na plnění cílů a strategie organizace**. Podle hodnotící tabulky si poznačte počet bodů za přístup.

Dále se podívejte na to, jak organizace daný přístup aplikuje, zda jen někde, ve většině, nebo ve všech příslušných oblastech. Podle hodnotící tabulky si poznačte počet bodů za aplikaci.

Ve třetím kroku posuďte, nakolik organizace danou oblast hodnotí a zlepšuje. Systematické hodnocení a zlepšování znamená, že hodnocení má definovaný postup a že přístup a jeho uplatnění je měřen pomocí vhodných měřítek. Nejvyšší bodové hodnocení je možné udělit, pokud organizace navíc systematickým způsobem sleduje vývoj v dané oblasti a systematicky si vybírá a uplatňuje nové nejlepší přístupy. Podle hodnotící tabulky si poznačte body za hodnocení a zdokonalování.

Spočítejte výsledný počet bodů za danou otázku jako průměr bodů za přístup, aplikaci a hodnocení a zdokonalování, tj. jako součet bodů za tyto tři oblasti dělený třemi. Z uvedeného postupu pro výpočet jsou následující výjimky:

Organizace daný přístup pouze plánuje, přístup zatím není nikde v organizaci uplatněn. V takovém případě lze přidělit za danou otázku maximálně 20 bodů (to je naznačeno prázdným místem na začátku bodové škály u aplikace).

Organizace daný přístup nehodnotí a tím pádem ani systematicky nezlepšuje. V takovém případě nelze přidělit za danou otázku více než 40 bodů (to je naznačeno prázdným místem na začátku bodové škály u hodnocení a zlepšování).

Bodové hodnocení celé otázky nesmí být nikdy vyšší, než bodové hodnocení přístupu. Pokud tedy za přístup udělíte např. 40 bodů, za jeho aplikaci 60 bodů a za hodnocení a zlepšování 50 bodů, výsledkem nebude 50 bodů, což by odpovídalo aritmetickému průměru, ale pouze 40 bodů, přidělených přístupu. Pokud není dobře

nastavený přístup (např. není propojen s dalšími přístupy v organizaci), nezáleží na tom, do jaké míry je v organizaci uplatněn a jakým způsobem je přezkoumáván.

Zaznamenejte body za danou otázku do příslušné kolonky poskytnuté tabulky pro výpočet počtu bodů v excelu. V tabulce jsou již obsažené vzorce, které vypočítají výsledek za kritérium jako průměr hodnocení jednotlivých otázek.

### Jak bodově hodnotit výsledky

Každé kritérium výsledků se dále dělí na dvě dílčí kritéria. Bodově se hodnotí každé dílčí kritérium zvlášť. Bodové hodnocení se provádí z popisu výsledků uvedených v podkladové zprávě. Pokud hodnocení provádí externí hodnotitel, je jeho povinností se při návštěvě na místě přesvědčit, že popis v podkladové zprávě odpovídá skutečnosti. O tom se přesvědčí tak, že si nechá předložit konkrétní číselné výsledky pro namátkově vybrané ukazatele výkonnosti popsané organizací v podkladové zprávě. V každém dílčím kritériu se hodnotí, nakolik výsledky vykazují pozitivní trendy, nakolik jsou stanoveny a plněny cíle a zda organizace výsledky porovnává s externími standardy nebo nejlepšími organizacemi (benchmarking). Jako poslední se hodnotí, v jakém rozsahu jsou sledované výsledky měřeny a zda jsou použita měřítka přiměřená, jinými slovy zda organizace měří vše, co je v dané oblasti vhodné měřit, případně zda některá měřítka chybí. Pro hodnocení je vhodné mít k dispozici i zdůvodnění nekonzistentnosti v uváděných výsledcích, například zdůvodnění krátkého poklesu v jinak pozitivním trendu a podobně.

### Jednotlivá dílčí kritéria se hodnotí pomocí následující tabulky:

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinělá	Příznivá porovnání přibližně u ¼ výsledků	Příznivá porovnání přibližně u ½ výsledků	Příznivá porovnání přibližně u ¾ výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků				
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojedinělé	Dosažené a vhodné přibližně u ¼ výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u ½ výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u ¾ výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků				
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojedinělé	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ¼ výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ½ výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ¾ výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků				
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojedinělé	Výsledky pokrývají ¼ příslušných oblastí	Výsledky pokrývají ½ příslušných oblastí	Výsledky pokrývají ¾ příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti				
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100

Bodové hodnocení dílčího kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
-----------------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Význam jednotlivých prvků pro výsledky je následující:

- **Trendy:** Výsledky v daném ukazateli vykazují nejméně tříletý pozitivní trend. Tříletý trend předpokládá, že jsou k dispozici výsledky ze čtyř ročních měření. Kromě pozitivních trendů mohou výsledky vykazovat i trvale dobrou výkonnost. Rovněž je možno brát jako pozitivní situaci, kdy trend klesá z objektivních důvodů, ovšem pomaleji, než je běžný průměr na trhu. Důkaz o trvale dobré výkonnosti, nebo klesání pomalejším než je běžný průměr, je ovšem těžké provést, pokud není k dispozici externí srovnání (benchmark). Trendy zároveň vypovídají i o vhodnosti a aplikaci přístupů, které jsou uváděny pod kritérii 1-5 modelu START PLUS.
- **Cíle:** Excelentní organizace plánují, jakých výsledků chtějí dosáhnout. Proto se hodnotí, zda jsou cíle vhodně stanoveny (ani příliš mírně ani nereálně vysoko a v návaznosti na skutečné potřeby a strategii organizace) a zda organizace cíle plní.
- **Srovnání:** Excelentní organizace porovnávají své klíčové výsledky s uznávanými externími standardy (benchmarky), například horním kvantilem ve svém odvětví, případně s výsledky nejlepších organizací v dané třídě. Proto se hodnotí, zda organizace své výsledky srovnává s externími údaji a zda jsou pro ni tato srovnání příznivá.
- **Rozsah a přiměřenost:** Excelentní organizace měří vše podstatné. Proto se hodnotí rozsah pokrytí dané oblasti vhodnými měřítky. Použitá měřítka a jejich počet se budou lišit podle velikosti a zaměření organizace (co postačuje pro malou organizaci koncentrovanou v jednom místě, zřejmě nebude dostatečné pro velkou organizaci s několika pobočkami nebo obory podnikání).

#### Postup bodového hodnocení výsledků krok za krokem

- 1) Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků vykazuje pozitivní trendy nebo trvale dobrou výkonnost za tři a více let. Tato procenta jsou bodovým hodnocením trendů, proto si je poznamenejte.
- 2) Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků má stanoveny cíle a současně tyto stanovené cíle plní. Tato procenta jsou bodovým hodnocením cílů, proto si je poznamenejte.
- 3) Spočítejte, kolik procent prezentovaných výsledků má externí srovnání (benchmarking) a současně vykazuje výsledky stejné nebo lepší než srovnávaný údaj (benchmark). Tato procenta jsou bodovým hodnocením srovnání, proto si je poznamenejte.
- 4) Spočítejte průměr z výše uvedených tří hodnot (trendy, cíle a srovnání).
- 5) Ohodnoťte vhodnost zvolených měřítek, a nakolik prezentované výsledky pokrývají rozsah potřebný pro dané dílčí kritérium. Vycházejte při tom z velikosti organizace, oboru podnikání a podobně. Sto procent znamená, že všechna potřebná měřítka jsou měřena, pokud dle vašeho názoru některá měřítka chybí, bodové hodnocení odpovídajícím způsobem snižte.
- 6) Z průměru za trendy, cíle a srovnání a z procentního hodnocení rozsahu vypočítejte celkové bodové hodnocení dílčího kritéria. Bodové hodnocení se obvykle pohybuje ve středu mezi aritmetickým průměrem a součinem. Pokud je například průměr za trendy, cíle a srovnání 50% a prezentovaná měřítka pokrývají také jen 50% rozsahu tak by výsledná hodnota součinu byla  $50 \cdot 50 / 100 = 25$  bodů. Průměr z rozsahu a trendů, cílů a srovnání je ve výše uvedeném příkladu  $(50+50)/2=50$  bodů a střed mezi 25 a 50 body je zhruba 35 až 40 bodů. Současně je třeba pamatovat na to, že celkové bodové hodnocení dílčího kritéria by nikdy nemělo být vyšší než body přidělené za rozsah a přiměřenost, protože i když jsou u prezentovaných výsledků viditelné pozitivní trendy, plněné cíle a příznivá externí srovnání, pokud máme k dispozici nedostatečné množství výsledků, není možné je hodnotit pozitivněji.



Je ale třeba si uvědomit, že za výsledné bodové hodnocení je odpovědný hodnotitel, který má v rámci své odpovědnosti právo odchýlit se od prostého matematického výpočtu a bodové hodnocení stanovit podle svého vnímání celkového stavu dané oblasti.

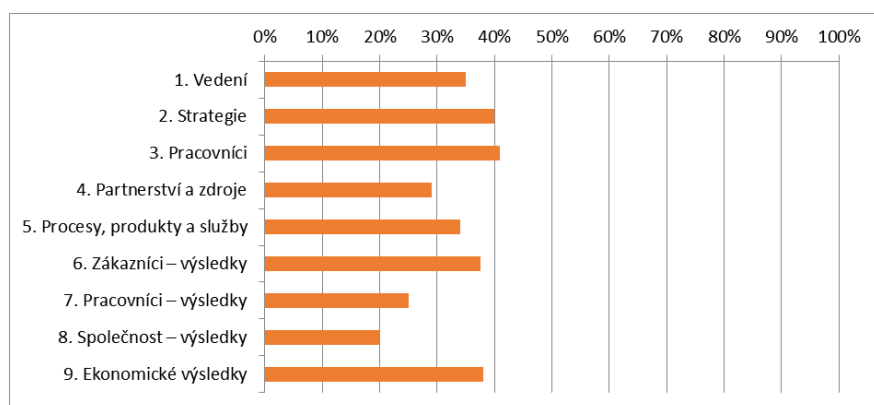
- 7) Bodové hodnocení dílčího kritéria výsledků zaznamenejte do příslušné kolonky poskytnuté tabulky pro výpočet počtu bodů v excelu. V tabulce jsou již obsažené vzorce, které vypočítají výsledek za kritérium. Pro kritéria 8. Společnost a 9. Ekonomické výsledky je výsledek za kritérium spočítán jako průměr za dílčí kritéria. Pro kritéria 6. Zákazníci-výsledky a 7. Pracovníci-výsledky má vždy dílčí kritérium vnímání váhu 75% a dílčí kritérium ukazatele výkonnosti váhu 25% z celku.

## VÝPOČET CELKOVÉHO POČTU BODŮ

Jak již bylo řečeno dříve, možný maximální počet bodů je 600, celkový výpočet s uplatněním vah kritérií, a v případě kritéria 6 a 7 i vah dílčích kritérií, je obsažen v tabulce pro bodování ve formátu excel.

Výsledek je zaznamenán ve formátu dle příkladu níže.

EFQM Criteria	Rating	Váhy	Body	Bodový rozsah	Vnímání	Výkonnost
1. Vedení	35%	60	21	21 to 30		
2. Strategie	40%	60	24	21 to 30		
3. Pracovníci	41%	60	25	21 to 30		
4. Partnerství a zdroje	29%	60	17	11 to 20		
5. Procesy, produkty a služby	34%	60	20	21 to 30		
6. Zákazníci – výsledky	38%	90	35	31 to 40	67,5	22,5
7. Pracovníci – výsledky	25%	60	14	11 to 20	45,0	15,0
8. Společnost – výsledky	20%	60	12	11 to 20		
9. Ekonomické výsledky	38%	90	34	31 to 40		
<b>Bodový výsledek</b>		<b>600</b>	<b>202</b>			



Do Zprávy hodnotitele se zaznamenává jen celkový bodový výsledek ze sloupce Body v rozsazích padesáti bodů. Pokud organizace dle tabulky dosáhne například 202 bodů tak do Zprávy hodnotitele se zaznamená, že dosáhla bodů v rozmezí 200-250. Dále se do zprávy hodnotitele se dále přenesou graf profilu hodnocení jednotlivých kritérií.

## 7. Využití programu START PLUS pro sebehodnocení

Program START PLUS lze využít i interně pro sebehodnocení organizace. Postup sebehodnocení a trvalého zlepšování může probíhat více způsoby, na tomto místě uvádíme postup s několika kroky, který pro Vás může být inspirací. Postup se může lišit podle toho, jestli se jedná o sebehodnocení nebo externí hodnocení. V obou případech by proces měl být zakončen výběrem priorit a vytvořením akčního plánu zlepšování.

### Podpora vedení

Pro úspěšné sebehodnocení je třeba velké odhodlání a plná podpora vedení. Pokud se vedení rozhodne zlepšovat všechny své činnosti s využitím programu START PLUS, případně se přihlásit do programů Národní ceny kvality ČR, doporučujeme postupovat formou projektu:

- Jmenujte tým řešitelů (sebehodnotící tým)
- Je výhodné, pokud v týmu budou pracovníci různých úrovní řízení a z různých útvarů organizace.
- Podle velikosti organizace se může jednat o jeden tým s několika málo členy, velké organizace si mohou zvolit jeden centrální tým a dílčí týmy pro jednotlivá dílčí kritéria a podobně.
- Minimální velikost týmu jsou tři lidé, aby bylo zajištěno tříbení názorů formou diskuze v sebehodnotícím týmu. Ze stejného důvodu by velikost týmu neměla přesáhnout počet sedmi až devíti osob. Pokud je třeba do sebehodnocení zapojit více lidí, je třeba vytvořit dílčí týmy.
- Jmenujte odpovědnou osobu – manažera projektu
- Manažer projektu musí znát svoji organizaci a měl by být i velmi dobře obeznámen s postupem sebehodnocení. Měl by také znát zásady projektového řízení.

### Naplánování procesu sebehodnocení

Manažer projektu musí společně s vedením proces sebehodnocení naplánovat. Časový plán by měl být realistický a měl by obsahovat hlavní etapy a kontrolní body, zejména přípravu podkladů pro sebehodnocení, vlastní sebehodnocení, výběr oblastí pro zlepšení a tvorbu akčního plánu. Součástí plánu by mělo být i podávání zpráv vedení organizace o postupu sebehodnocení.

V plánu je také dobré pamatovat na úvodní proškolení týmu, zejména pokud se jedná o první sebehodnocení a pokud tým není plně obeznámen s procesem a s používanou terminologií. Manažera je vhodné nechat vyškolit externě, manažer případně externí školitel může následně proškolit zbývající členy týmu. Dále je vhodné naplánovat i způsob komunikace směrem k ostatním pracovníkům podniku a dále pak významným zainteresovaným stranám.

### Úkoly pro sebehodnotící tým

- 1) Informujte o projektu sebehodnocení
- 2) Základem úspěšných projektů změny a zlepšování je intenzivní a včasná komunikace všem zúčastněným pracovníkům a zainteresovaným stranám. Konkrétní a podrobné informace by měli dostat všichni pracovníci, kteří se nějakým způsobem na procesu přímo podílí. Nicméně i ostatní pracovníci by měli dostat alespoň základní informace o tom, že v organizaci bude sebehodnocení

probíhat, co je jeho cílem a jaký je časový postup. Všichni pracovníci by také měli být vhodným způsobem informováni o výsledku sebehodnocení.

- 3) Sestavte Podkladovou zprávu
- 4) Podkladová zpráva přehledným způsobem shromažďuje základní informace o stavu organizace, a to v přehledném uspořádání podle kritérií modelu. Její pečlivé sestavení je nutné zejména, pokud bude sloužit jako podklad pro hodnocení externím hodnotitelem.
- 5) Podkladovou zprávu může sestavit určený tým sám, zejména pokud se jedná o menší organizaci a členové týmu jsou dobře obeznámeni se všemi oblastmi nutnými pro vyplnění podkladové zprávy. Členové určeného týmu si mohou pro sestavení zprávy vyžádat informace od dalších pracovníků organizace, což bude zřejmě častý způsob sestavení podkladové zprávy ve větších organizacích.
- 6) Naplánujte získání informací pro ověření na místě
- 7) Pro vlastní bodové hodnocení a sestavení silných stránek a oblastí pro zlepšení bude obvykle třeba získat doplňující detailnější informace. Například bude třeba posoudit skutečné záznamy o výsledcích nebo ve větších organizacích ověřit, zda jsou dané přístupy vhodně uplatněny všude tam, kde mají. K tomu slouží takzvané ověření na místě.
- 8) Sebehodnotící tým by měl na základě informací z podkladové zprávy rozhodnout, jaké informace bude třeba na místě ověřit, kdo by je měl poskytnout a kolik času na to bude třeba. Ve velmi malých organizacích bude postačovat jeden den, ve větších organizacích bude třeba několika dní. Výsledkem by měl být konkrétní časový harmonogram určující, kdo a kdy by měl informace poskytnout. Ve větších organizacích může být součástí ověření na místě i procházka po vybraných pracovištích a rozhovory s náhodně vybranými pracovníky.
- 9) Připravte informace pro ověření na místě
- 10) Připravte si informace pro ověření na místě podle stanoveného plánu. Zásadou je přesvědčit se o většině skutečností „na vlastní oči“, což je důležité zejména ve větších organizacích, kde členové týmu nemohou detailně znát všechny oblasti. Jako člen týmu chtějte vidět konkrétní důkazy a nespokojte se s pouhým tvrzením. Některé skutečnosti se dají ověřit procházkou po pracovišti a rozhovory s náhodně vybranými pracovníky.

### **Hodnocení formou konsenzu**

Ihned po ověření informací na místě by mělo probíhat hodnocení silných stránek, oblastí pro zlepšení a bodové hodnocení. U delších několikadenních ověřovacích návštěv je vhodné pro diskuzi a hodnocení vyhradit určitý čas v závěru každého dne.

V rámci hodnocení by si měl nejprve každý člen týmu individuálně sepsat své návrhy silných stránek, oblastí pro zlepšení a bodového hodnocení. Následně by měla proběhnout diskuze a jejím výsledkem by měl být společný odsouhlasený seznam silných stránek, oblastí pro zlepšení a společné bodové hodnocení. U bodového hodnocení je vhodné, když manažer projektu vede záznam o bodovém hodnocení jednotlivých členů týmu. Pokud se nejnižší a nejvyšší bodové hodnocení dané otázky nebo dílčího kritéria výsledků neliší o více než 20 bodů, může být výsledné bodové hodnocení vypočítáno jako průměr bodových hodnocení jednotlivých členů týmu. Pokud je rozdíl větší než 20 bodů, musí členové týmu, kteří takto rozdílně hodnotili, v rámci diskuze své hodnocení vysvětlit a na základě argumentů své hodnocení jedním nebo druhým směrem upravit.

### **Výběr priorit a akční plán**

Akční plán by měl být postaven na výběru priorit z nalezených oblastí pro zlepšení (může však rozvíjet i silné stránky). Oblasti pro zlepšení je třeba porovnat se strategií a cíli organizace a do akčního plánu vybrat ty oblasti, které nejvíce přispějí k plnění strategie a cílů. Do stanovení priorit a sestavení a odsouhlasení akčního plánu musí být zapojeno vrcholové vedení organizace.

Akční plán zlepšování na základě hodnocení nebo sebehodnocení může být samostatný dokument nebo mohou být priority integrovány do celkového plánu v rámci plánovacích zvyklostí v organizaci. Řada organizací v praxi používá sebehodnocení každý rok jako jeden z podkladů pro strategické plánování a přípravu plánu na další období.

### **Informace o výsledku sebehodnocení**

O výsledku sebehodnocení je třeba v souladu s plánem komunikace vhodně informovat všechny pracovníky organizace a další relevantní zainteresované strany. Dále je třeba informovat o vybraných krocích pro zlepšování, zvláště důkladně ty pracovníky, kteří budou do plnění akčního plánu přímo zapojeni. Plnění akčního plánu je vhodné pojmout projektovým způsobem. Dobrou praxí je na závěr sebehodnotícího cyklu poděkovat všem pracovníkům, kteří se na sebehodnocení podíleli.

## 8. Slovníček pojmů

**Benchmark:** V textu je výraz benchmark použit ve významu „konkrétní výsledek konkurenční nebo jiné srovnatelné organizace použitý pro porovnání (benchmarking)“. Benchmark by měl být ideálně výsledek organizace, která je na velmi dobré nebo světové úrovni. V obecném významu může benchmark být i proces použitý pro srovnání.

**Benchmarking:** Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností.

**Excellence:** Vynikající postupy v řízení organizace a dosahování výsledků založené na souboru základních koncepcí, které zahrnují vytvoření hodnoty pro zákazníky, vyvážení trvale udržitelné budoucnosti, rozvíjení schopností organizace, využívání kreativity a inovací, vedení na základě vize, inspirace a integrity, agilní řízení, dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků a trvalé dosahování vynikajících výsledků.

**Hodnoty:** Atributy, které jsou člověkem nebo organizací uznávány. Hodnoty organizace by měly být vztaheny k poslání organizace.

**Poslání:** Prohlášení o smyslu existence organizace, obvykle vztahené k hlavním zainteresovaným stranám, například k zákazníkům nebo akcionářům.

**Proces:** Proces je definován jako soubor navazujících činností, které se týkají jednoho předmětu činnosti. Proces přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo následky, čímž se přidává hodnota. Klíčové procesy jsou ty procesy, které mají pro organizaci největší význam.

**Vize:** Prohlášení, které popisuje, jaká si organizace přeje být v budoucnu.

**Vnímání:** Názor jednotlivce nebo skupiny lidí.

**Segment trhu:** Část trhu vymezená geograficky, charakterem zákazníků, charakterem výrobků nebo služeb, nebo všemi těmito charakteristikami současně.

**Strategie:** Dlouhodobý plán pro dosažení hlavního nebo celkového cíle nebo k naplnění poslání.

**Zainteresované strany:** Všichni, kteří mají zájem na organizaci, na jejích činnostech a výsledcích. Patří sem například zákazníci, zaměstnanci, majitelé, státní a veřejná správa, sousedé a obecně veřejnost.

## PŘÍLOHA č. 1

### ZÁKLADNÍ KONCEPCE EXCELENCE®

Modely Národní ceny kvality ČR vychází z evropského modelu Ceny EFQM za excelenci (EEA - EFQM Excellence Award). Model excellence EFQM® představuje dobrovolný rámec, který zastřešuje všechny přístupy, nástroje a metody, které organizace využívá na své cestě k trvalé úspěšnosti. Tím, že Model zahrnuje všechny oblasti činnosti organizace, se výrazně odlišuje od ostatních modelů, jako je například ISO 9001 apod. Nicméně standardní modely typu ISO 9001 jsou jedním z přístupů, které lze v rámci Modelu excellence EFQM® dále rozvíjet.

V rámci tohoto jinak volného rámce existuje několik principů, které tvoří základ Modelu. Tyto principy se nazývají základní koncepce excellence a jsou uvedeny níže. Jejich přijetí je podmínkou pro úspěšné budování kultury excellence v organizaci. Model START PLUS z Modelu excellence EFQM® vychází a základní koncepce excellence jsou tedy platné i pro něj.

#### Základní koncepce excellence

##### 1) Vytváření hodnoty pro zákazníky

*Excelentní organizace trvale vytvářejí hodnotu pro zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují jejich potřeby a očekávání a využívají příležitosti.*

##### 2) Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

*Excelentní organizace mají pozitivní vliv na okolní svět tím, že současně se zvyšováním své výkonnosti zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí.*

##### 3) Rozvíjení schopností organizace

*Excelentní organizace rozvíjejí svoje schopnosti efektivním řízením změn uvnitř i vně organizace.*

##### 4) Využívání kreativity a inovací

*Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého rozvoje a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.*

##### 5) Vedení na základě vize, inspirace a integrity

*Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory pro jejich hodnoty a etiku.*

##### 6) Agilní řízení

*Excelentní organizace jsou široce uznávané pro svoji schopnost efektivně a účinně identifikovat příležitosti a hrozby a reagovat na ně.*

##### 7) Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků

Vydalo: Ministerstvo průmyslu a obchodu

© EFQM

*Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu zmocňování pro dosahování jak organizačních, tak osobních cílů.*

**8) Trvalé dosahování vynikajících výsledků**

*Excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám všech svých zainteresovaných stran v kontextu prostředí, ve kterém působí.*

Zdroj: Model excelence EFQM, 2012, z anglického originálu přeložila Česká společnost pro jakost.